

Innovation: Wissen X Kreativität X Ausdauer Gerhard Klocker

Der Einkaufswagen im Supermarkt gehört zu unseren größten Ärgernissen. In fünf von acht europäischen Ländern haben die Verbraucher den Einkaufswagen auf Platz eins ihrer Frustrationen im Alltag gesetzt. Es folgen abstürzende Computer, Mülleimer mit Schwingdeckel, mangelhafter Handyempfang oder unprogrammierbare Videorekorder. Das Ärger-Ranking ist das Ergebnis einer Umfrage, die der Hausgerätehersteller Dyson über „MyFrustrations“-Websites durchgeführt hat. Ihn interessierten die Auslöser für den alltäglichen Kundenärgers, um daraus Impulse für Verbesserungen zu ziehen. Es haben rund 15.000 Verbraucher votiert – und ein gelungenes Beispiel dafür geliefert, wie und wo Innovation beginnen kann.¹

Unter Innovation wird häufig das bahnbrechende Neue, insbesondere die revolutionäre Produktidee verstanden und erwartet. Wenn es um Innovationen geht, sind optimierte Prozesse, Verbesserungen von bestehenden Produkten oder intelligenterer Service mindestens gleichwertige Ansätze – und letztendlich häufig die wirkungsvolleren Innovationen.



Quelle: www.ideo.com

„Wer seine Kunden (und Mitarbeiter) überraschen und begeistern will, braucht Neugier und Erfahrung, Instinkt und Expertise, einen wachen Blick nach draußen und drinnen, die Bereitschaft, sich selbst und seine Erfolge infrage zu stellen. Und eine Unternehmenskultur, die all das erst möglich werden lässt.“²

Die Anforderungen an die Innovationskraft von Unternehmern steigen – immer häufiger und schneller werden sie benötigt. Aber gleichzeitig gibt es kein wirkliches Patentrezept, um die Organisation innovativer zu machen.

Was tun? Wie entsteht Innovation? Wie kommt das Neue in die Welt? Wie lassen sich Innovationsprozesse fördern, gestalten, steuern?

Einen der zentralen Stellhebel hält das Management in der Hand. Von hier aus kann die Innovationsleistung der Organisation nachhaltig verbessert werden. „Innovation ist das Ergebnis von Wissen mal Kreativität mal Ausdauer.“ So vage das klingen mag, zeigt es doch auf, worum es geht: um viel Arbeit und einen begrenzt planbaren Prozess. Wer die Innovationsfähigkeit seiner

Organisationseinheit erhöhen will, muss lernen, mit Unsicherheit umzugehen und an vielen kleinen Rädchen gleichzeitig zu drehen.³

Innovationskraft stärken – aber wie?

Wir liefern Ihnen hier einige wesentliche Dimensionen und Anregungen für den Innovationsprozess. Vergleichen Sie, wie es um diese Aspekte bei Ihnen bestellt ist.

Unser Ort der Betrachtung:

Eine wesentliche Voraussetzung für den Innovationsprozess ist unser „Ort der Betrachtung“.⁴ Es geht um die Struktur unserer Aufmerksamkeit, wenn wir an unsere Arbeit herangehen. Wir können betrachten, was Innovatoren tun. Wir können betrachten, wie sie es tun, also den Prozess. Und wir können betrachten, was der Ausgangspunkt für das Handeln der Innovatoren ist, äußerer Anstoß oder ihre innere Quelle. Und mit welcher inneren Verfasstheit handeln sie, wenn sie tun, was sie tun? Bill O’Brien, früherer CEO von Hanover Insurance, beschreibt es treffend: „Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.“⁵

Der Entstehungsort und die Qualität unserer Aufmerksamkeit, die wir einer Sache schenken, um uns mit ihr zu verbinden, sind also wesentlich für unsere Innovationskraft.

Wie gelingt es Ihnen, diesen Ausgangspunkt Ihrer Wahrnehmung so zu gestalten und zu verändern, dass vor-urteilsfreies Wahrnehmen und damit neue Beobachtungen und Erfahrungen möglich werden? Wie gelingt es, mit bestimmten Routinen zu brechen und offen für neue Wege und Beziehungen zu werden?

Beobachten, beobachten, beobachten:

Die bewusste und sorgfältige Beobachtung der Anwender und Benutzer ist ein wichtiger Stellhebel für die nächste Innovation. „Hit the Streets“ nennt Tim Brown, CEO von IDEO, einer der weltweit bedeutendsten und innovativsten Designfirmen, diesen Grundsatz. Es geht um den unvoreingenommenen Blick (s.o.) auf das Verhalten der Kunden im Kontakt mit der eigenen Organisation. Gehen Sie direkt zum Ursprung, dorthin wo das Verhalten stattfindet – sich öffnen und mit dem verbinden, was „draußen“ vor sich geht. IDEO setzt dabei unter anderem auf folgenden Methodenmix:⁶



- Beschatten: Anwender oder Kunden bei der Verwendung von Produkten, beim Einkaufen, beim Weg zum Krankenhaus, usw. beobachten, um ihre Routinen und deren Kontext zu verstehen,
- Verhaltens-Landkarten: Fotografisch festgehaltene Szenen der Menschen in einem definierten Raum (z.B. Warteraum eines Krankenhauses) im Zeitverlauf, um Zonen und Raumverhalten kennen zu lernen,
- Foto-/Video-Beobachtung,
- Storytelling: Kunden erzählen über Schlüsselereignisse mit einem Produkt oder einer Dienstleistung und bewerten sie,
- Un-Fokusgruppen: Interviews mit den „Anderen“ als der klassischen Ziel- oder Fokusgruppe; in der Vorbereitung einer Produktentwicklung für Sandalen befragten die IDEO-Leute einen Künstler, einen Body-BUILDER, einen Fußspezialisten und einen Schuh-Fetischisten, um möglicherweise neue Ansätze zu erkennen.

Lernreisen in fremde Welten:

Eine andere empfehlenswerte Form des sich Öffnens und mit der Welt-Verbindens sind Lernreisen. „Ausflüge“ zu innovativen Organisationen, zu branchenfremden Unternehmen und Einrichtungen, zu „Querdenkern“, Workshops mit interessanten Menschen aus anderen Disziplinen, Benchmarking, das über den Kennzahlenvergleich hinaus geht und alle anderen bewussten Inszenierungen der Begegnung mit etwas uns „Fremdem“ gehören dazu.

Lernreisen in fremde Welten zu unternehmen, bedeutet in andere Sinn-Zusammenhänge zu reisen, dort einzutreten, sich davon anregen und bewegen zu lassen. Es geht um eine vertiefte Form des Sehens, um das vorurteilsfreie Wahrnehmen neuer Erfahrungskontexte.

Träumen:

Kultivieren Sie Ihre (Tag-)Träume und unkonventionellen Gedanken. Das Träumen, Phantasieren, „Spinnen“ führt Sie zu neuen Blickwinkeln und zeigt Ihnen neue, noch nicht gedachte Möglichkeiten auf. Dieses „Führen“ vollzieht sich vor allem über die Bilder und die darin enthaltenen bzw. angeregten Gefühle, über die Qualität dessen „was sich gut anfühlt bzw. schlecht anfühlt“. Gefühle sind wichtige Zugänge zu unseren Energiepotenzialen.⁷

Brainstorming:

„The best way to get a good idea is to get a lot of ideas.“ (Linus Pauling)⁸



Brainstorming und viele andere Kreativitätstechniken stellen eine unerschöpfliche Quelle für Inspiration und frisches Denken dar. Lassen Sie junge, „revolutionäre“ Denker zu Wort kommen, schaffen Sie Ort, wo „wilde“ Ideen Gehör finden. Neue Mitarbeiter, kritische Kunden, eigenwillige Denker, Experten in anderen Disziplinen, „unerfahrene“ Menschen – alle können Ihnen helfen, indem sie die ihre Vorstellungen, Ideen, Bilder einbringen.

„Warum nicht!“:

Ebenfalls sehr wirksam: Ergänzend zu den bewährten Kreativitätstechniken soll das klassische Überprüfen und Durchleuchten von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen erwähnt werden. Ihre „Warum“- und „Warum nicht“-Fragen zeigen Fährten und Spuren, die es ebenfalls zu verfolgen gilt. Ausgangspunkt vieler erfolgreicher Innovationen waren Mängellisten („My Frustrations“-Websites, s.o.), Optimierungs- und Verbesserungsvorschläge.

Presencing:

Neben diesen aktivierenden nach außen gerichteten Methoden und Techniken zur Generierung neuer Ideen gilt unsere Aufmerksamkeit einem anderen Kognitionsprozess, der Quelle der Innovation ist: unser inneres Wissen. Es gibt ein implizites Wissen, das noch nicht vollgestaltlich im Team oder in der Organisation vorhanden ist, sich in einzelnen Erfahrungen und Bildern aber schon abzeichnet. Richten Sie Ihr Augenmerk auf Emergenz-Phänomene: Wo haben Sie Momente zukünftiger Potenziale bei sich oder bei anderen wahrgenommen, die Sie rein gefühlsmäßig für wichtig halten? – Oftmals zeigen sich solche „Momente“ oder Ansätze der Zukunft in Widersprüchlichkeiten, in Spannungsfeldern - „Bruchstellen sind Fundstellen“ (Scharmer). Welche Geschichten können Sie über diese Ereignisse und Erlebnisse erzählen? Welche Methoden kennen Sie , um Zugang zu Ihren inneren Quellen zu erhalten? Welche Konsequenzen hätte es, diesen Ansätzen, Ideen und Bildern zu folgen und sie in Form kleiner Prototypen oder Pilotversuche zu realisieren?

Teams:

Teams sind der Motor für die Innovation. Ausgerichtet an einem deutlichen, griffigen Ziel und durchaus hohen Hürden, die es zu meistern gilt, arbeiten diese Teams in einem Klima von Offenheit, Hochdruck, Gelassenheit und intensiver Kommunikation.



Quelle: www.ideo.com

Die Teammitglieder werden nach ihren unterschiedlichen Fähigkeiten ausgewählt. Das größte Interesse gilt dem gemischten Team, denn nur dieses kann leisten, was am Ende oft eine Innovation ausmacht: die Kombination von bereits Existierendem. Eigenverantwortung und Autonomie stärken die einzelnen Personen und das Team. Hier finden die oft kritischen und anspruchsvollen Querdenker und „Typen“ einen guten Platz.

Spaß spielt eine große Rolle – ständiger operativer Arbeitsdruck erschwert das Entstehen neuer Ideen.

Hohe Zielsetzungen und entsprechende Anforderungen sind produktiv. Es braucht Disziplin und Commitment. Gleichzeitig werden Räume für Austausch und Dialog genutzt, um gemeinsam, frei und kreativ Strukturen zu erkunden, Zusammenhänge zu begreifen und sie auf neue Bereiche zu übertragen oder Neues zu entdecken.

Schnelles Prototyping:

Prototyping ist die „Sprache der Innovation“ (IDEO). Handeln Sie schnell, wenn sich das, „was in die Welt kommen will“ verdeutlicht und Form annimmt. Prototypen können von fast allem angefertigt werden – gleichgültig ob Produkt, Dienstleistung oder Prozess. Schnelle Experimente, frühes Prototyping und das Feedback der Kollegen, Kunden, Auftraggeber usw. erhalten die erforderliche Dynamik in der anspruchsvollen Implementierungsphase von Innovationen. Sie helfen, die Fehler gleich am Anfang zu machen. „It doesn't matter how clever you are, your first idea about something is never right. ... So the great value of prototyping – and prototyping quickly and inexpensively – is that you learn about the idea and make it better.“⁹

Mit schnellen, ersten Prototypen und Modellen werden die Dinge leichter begreifbar. Die Phantasie der Menschen wird angeregt, die Rückmeldungen und Fragen sind unmittelbarer, neue Ideen entstehen am konkreten Modell und Entscheidungen werden erleichtert.



Quelle: www.ideo.com

Rapid-Prototyping erlaubt Ihnen, Fehler und Entdeckungen so schnell wie möglich zu machen und die vielen kleinen, aber entscheidenden Probleme der Reihe nach zu lösen.

¹ vgl. McK Wissen: Innovation, 2005, S. 2

² McK Wissen: Innovation, 2005, S. 2

³ vgl. McK Wissen: Innovation, 2005, S. 3

⁴ vgl. Business Week, May 17, 2004: The Power of Design, gefunden auf: www.ideo.com, 25.10.2006

⁵ vgl. C. Otto Scharmer, 2005, gefunden auf: www.ottoscharmer.com, 25.10.2006

⁶ vgl. C. Otto Scharmer, 2005, gefunden auf: www.ottoscharmer.com, 25.10.2006

⁷ vgl. G. Nickel: Am Anfang steht immer ein Traum, 05/2000, www.hantschk-klocker.com

⁸ vgl. Linus Pauling, gefunden auf: www.ideo.com, 25.10.2006

⁹ vgl. US News, September 24, 2006: The Deans of Design, gefunden auf: www.ideo.com, 25.10.2006